

ส่องกล้อง มองกรมควบคุมโรคติดต่อ

.....
บทความต่อไปนี้เป็นคำบรรยายของนายแพทย์พลเดช ปิ่นประทีป ผู้อำนวยการศูนย์กามโรค และโรคเอดส์ สำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 9 พิษณุโลก ซึ่งบรรยายในช่วงการอภิปรายเรื่อง “ส่องกล้องมองกรม ต.” ในการประชุมวิชาการประจำปีของกรมควบคุมโรคติดต่อ เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2538

ผู้อภิปรายในวันนั้น ประกอบด้วยข้าราชการของกรมควบคุมโรคติดต่อ 4 คน ซึ่งมองกรมฯ ด้วยแง่มุม (หรืออุปกรณ์) แตกต่างกันโดยมีได้นัดหมาย คือ กล้องส่องพระ (นายแพทย์จรรยา ปิระะวารภรณ์) กล้องจุลทรรศน์ (นายแพทย์ยุทธิชัย เกษตรเจริญ) กล้องถ่ายรูป (นายแพทย์สุภมิตร ชุณสุทธิวัฒน์) และกล้องดูดาว (นายแพทย์พลเดช ปิ่นประทีป)

ผู้อภิปรายทั้ง 4 นำเสนอแง่มุมที่น่าสนใจมาก จนได้รับความชื่นชมจากผู้เข้าประชุมโดยถ้วนหน้า และกล่าวกันว่า การอภิปรายครั้งนั้นได้ช่วยลบล้างภาพความจำเจที่พบเห็นอยู่บ่อยๆ ในการประชุมประจำปีของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุข

ภาพกรมควบคุมโรคติดต่อที่นายแพทย์พลเดชฯ ส่องดูนั้น ให้แนวคิดที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับการพัฒนาระบบสาธารณสุขอยู่มากทีเดียว จึงขอนำมาเสนอให้อ่านกันในวารสารฉบับนี้

วิวัฒน์ โรจนพิทยากร

บรรณาธิการ

.....

ควบคุมโรคติดต่อไม่สามารถตีบทได้แตกและเหมาะสมกับยุคสมัย ก็อาจจะมิใช่ตากรรมเช่นเดียวกับกรมป่าไม้ที่ถูกกระแนะกระแห่นว่าเป็นกรมต่อไม้มาจนทุกวันนี้

ภาพที่ 2 ผมมองเห็นภาพของกรมควบคุมโรคติดต่อว่าเป็น “ระบบ” เล็กๆระบบหนึ่งซึ่งประกอบอยู่ในส่วนของเครื่องจักรใหญ่ของระบบบริหารราชการแผ่นดินไทยซึ่ง

เก่าแก่คร่ำคร่าอายุกว่า 1 ศตวรรษล่วงมาแล้ว ปัจจุบันเป็นที่ระบุงันชัดเจนแล้วว่า กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติของระบบราชการไทยได้กลายเป็นเครื่องถ่วงรั้งการพัฒนาของสังคมจนเกิดเป็นวิกฤตการณ์น้อย-ใหญ่ต่อเนื่องมิได้หยุดหย่อน กรมควบคุมโรคติดต่อของเราไม่สามารถฉีกตัวออกมาเป็นระบบเอกเทศโดยอิสระจากระบบราชการได้ เราจะพัฒนาปรับปรุงอย่างไรก็ตามเรากียังคงต้องอยู่ภายในโครงสร้างของระบบใหญ่อันเดิมต่อไปภายในระบบเล็กๆของกรมควบคุมโรคติดต้อยังประกอบไปด้วยชิ้นส่วนต่างๆ ทั้งที่เป็นของแข็งและของเหลว ซึ่งทำหน้าที่หล่อลื่น แพทย์-พยาบาลเป็นวิชาชีพอิสระจึงเสมือนของเหลวที่มีความลื่นไหล (Fluidity) สูงกว่าส่วนอื่นๆ พร้อมทั้งจะไหลออกจากระบบได้ง่ายที่สุด การแข่งขันในตลาดเสรีทำให้เกิดแนวโน้มที่จะเกิดภาวะสมองไหลออกได้อย่างง่ายดายตายจนกลายเป็นปัญหาหนักอกของกระทรวงสาธารณสุขตลอดจนมหาวิทยาลัยต่างๆอยู่ในขณะนี้ กรมควบคุมโรคติดต่อก็ก๊หนักไม่พ้นภาวะดังกล่าว

ในภาพนี้ผมจึงมองเห็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังก็คือ กรมควบคุมโรคติดต่อกำลังเผชิญอยู่กับภาวะกดดันหลายด้าน ไท่นจะเรื่องโรคติดต่อที่มีความยากและสลบซับซ้อนในมิติ

**แพทย์-พยาบาลเป็นวิชาชีพอิสระ
จึงเสมือนของเหลวที่มีความลื่นไหล
(Fluidity) สูงกว่าส่วนอื่นๆ พร้อมทั้งจะไหล
ออกจากระบบได้ง่ายที่สุด การแข่งขัน
ในตลาดเสรีทำให้เกิดแนวโน้มที่จะเกิด
ภาวะสมองไหลออกได้อย่างง่ายดายตายจน
กลายเป็นปัญหาหนักอกของกระทรวง
สาธารณสุข ตลอดจนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
อยู่ในขณะนี้ กรมควบคุมโรคติดต่อ
ก็ก๊หนักไม่พ้นภาวะดังกล่าว**

ต่างๆที่ประดังเข้ามา ไท่นจะติดขัดไปด้วยกฎระเบียบของระบบราชการที่เราไม่สามารถกำหนดอะไรได้เลย จะปรับตำแหน่ง-เงินเดือน-ค่าตอบแทน ฯลฯ ก็ไม่มีอำนาจที่จะทำได้ ไท่นสมองก็จะไหลทะลัก สิ่งดังกล่าวทำให้ผมเกิดความรู้สึกว่า เราจะยังคงความเป็นวีรบุรุษในด้านควบคุมโรคไปได้อีกสักแค่ไหนหนอ?

ภาพที่ 3 ผมเห็น “กำลังพล”

ของกรมควบคุมโรคติดต่อ จำนวน 4,600 คน จัดขบวนคล้ายจรวดลำหนึ่ง ที่ปลายยอดจรวดมีความแหลมคมมากที่สุดเท่าที่เคย ถัดมาเป็นส่วนหัวซึ่งได้แก่ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ มีจำนวนคิดเป็นสัดส่วนราว 1% ของทั้งหมด อีก 10% เป็นผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนคอ และที่เหลือคือส่วนลำตัวและหางของมัน

ขณะนี้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ไกลมากและเห็นแล้วว่า ต้องนำขบวนไปสู่การปฏิรูประบบ มิเช่นนั้นจะไม่สามารถฝ่าข้ามไปในอนาคตอย่างสง่างามได้ จึงตัดสินใจต้องทำ (ไม่ทำไม่ได้แล้ว) ทั้งๆที่รู้ดีว่าเป็นการรื้อปรับระบบย่อย โดยเครื่องจักรใหญ่ยังคงเดินเครื่องด้วยความอึดอัดต่อไป จะหยุดก็หยุดไม่ได้ จะรอให้เกิดการปฏิรูประบบราชการเสียก่อนก็ไม่ทันกาล ในภาพนี้ผมเห็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังว่า ผู้คนในจรวดลำนี้โดยส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมทางความคิดเลย ทั้งผู้ที่อยู่ในส่วนหัว ส่วนคอและส่วนลำตัว ตลอดจนถึงหาง แต่ผมก็บอกไม่ได้แน่ชัดว่ามีสัดส่วนสักเท่าไร คงต้องฝากท่านผู้มีเกียรติทั้งหลายช่วยกันตรวจสอบดูอีกทีครับ

ภาพที่ 4 ผมมองเห็น “ก๊น” ของกรมควบคุมโรคติดต่อได้ชัดขึ้นกว่าตอนก่อนที่ผมจะย้ายเข้ามาทำงานที่นี่

การอย่างแข็งขัน

4. ผมอยากเห็นกรมควบคุมโรคติดต่อมีบทบาทเป็นผู้นำในด้านการควบคุมโรคโดยสามารถประสานสรรพกำลังจากบุคคลและองค์กรที่มีความเป็นเลิศในวิชาการเชิงลึกทั้งหลาย ทั้งในและนอกกระทรวง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาและฟื้นฟูสภาพ เพื่อยกระดับขีดความสามารถแห่งชาติในการควบคุมโรคให้สูงขึ้น จนสามารถแก้ปัญหาประจำถิ่นของประเทศได้โดยพื้นฐานในเวลาที่รวดเร็ว และยังสามารถหนุนช่วยประเทศอื่นๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีอีกด้วย หากสามารถทำให้กรมควบคุมโรคติดต่อกลายเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ และมีบทบาทวิชาการในระดับสูง ก็จะส่งผลมาสู่ชาวกรมควบคุมโรคติดต่อทุกคนด้วย

5. ผมอยากให้องค์ประกอบของกรมฯ ประกอบด้วยนักปฏิบัติที่มีวิญญานวิชาการ นักทฤษฎีที่มีทั้งความเชี่ยวชาญในตำรับตำราและมีขีดความสามารถในการสังเคราะห์องค์ความรู้และทฤษฎีใหม่ๆ ของเราเองได้ นักคิดและนักยุทธศาสตร์-ยุทธวิธี เพื่อช่วยกันทำให้ภารกิจของกรมฯ ลุล่วงไป พร้อมกับสานต่อเกียรติประวัติอันดีงามที่คนรุ่นครูบาอาจารย์ได้สร้างไว้

ข้อเสนอสำหรับมาตรการในขั้นต้น

เพื่อให้ท่านผู้มีเกียรติได้มองเห็นว่า เราจะสามารถไปสู่สภาวะที่ปรารถนานั้นได้ด้วยวิธีใด ผมขอเสนอมาตรการในขั้นต้นสำหรับวันนี้ กล่าวคือ

1. เลือกวิถีทางในการรื้อปรับระบบ

ผมเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงโดยส่วนใหญ่ของกรมควบคุมโรคติดต่อมีความพร้อมที่จะ Reengineering องค์กรในขอบเขตที่ท่านรับผิดชอบแล้ว แต่วิถีทางในการทำงานอาจไม่เหมือนกัน บางท่านอาจใช้วิถีทางการทหาร (สั่ง - บังคับ) บางท่านอาจใช้วิถีทางเศรษฐกิจ (ใช้เงิน

เป็นใหญ่) บางท่านอาจใช้วิถีทางการเมือง (จัดวางกำลังแห่งอำนาจ) ผมขอให้แง่คิดว่าสำหรับเรื่องนี้เราควรต้องใช้วิถีทางปัญญาเป็นหลักจึงจะสำเร็จได้

สิ่งที่ควรเริ่มลงมือในขณะนี้ก็คือ ควรกำหนดให้ประเด็นการ Reengineering กรมควบคุมโรคติดต่อเป็นวาระสำคัญของกรมฯ โดยทุกกองวิชาการและสำนักงานควบคุมโรคติดต่อทุกเขตต้องนำไปสร้างให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งขบวนเป็นลำดับแรกเพื่อสร้างอุดมคติร่วม พร้อม ๆ กับลงมือดำเนินการอย่างมีศิลปะ

2. ปรับขบวนการทำงานใหม่

การจัดกรอบอัตรากำลังใหม่ล่าสุดในขณะนี้ อาจจะไม่มีความไม่สบายใจเกิดขึ้นกับกำลังพลระดับต่างๆ ของเราอยู่บ้าง ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดาของสิ่งใหม่ ย่อมไม่สามารถทดแทนความเคยชินตามระบบเก่าได้ทันที แต่การจัดกรอบเช่นนี้ดูจะมีความสอดคล้องทางยุทธศาสตร์มากที่สุดตามทัศนะของผม เพราะมุ่งปรับองค์กรและพัฒนางานสำหรับอนาคต ผมเห็นว่าผู้อำนวยการกองและผู้อำนวยการสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขตต่างๆ ควรถือโอกาสนี้ปรับขบวนแถวในการทำงานแบบใหม่และสร้างบรรยากาศทำงานใหม่ พยายามใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาให้มากที่สุดและอย่ามัวคิด เรื่องนี้ จะสำเร็จได้ด้วยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน ใจกว้าง มองไกล และมีความสามารถในการจัดการ

ปัญหาเรื่องสมองไหลก็ยังเป็นประเด็นที่ต้องระวังการด้อนแพทย์ให้เข้าไปทำงานแต่เพียงในห้องตรวจสีเหลี่ยมเล็ก ๆ นั้น เสี่ยงต่อปัญหาสมองไหลมากทีเดียว ขอฝากเป็นแง่คิดสำหรับพี่ๆ ครับ

3. ทิศทางการพัฒนาวิชาการ

ควรมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในประเด็นนี้ เพราะปัญหาทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรมเราจะมุ่งสู่

กรในลักษณะอุปถัมภ์เช่นนี้กันมานาน

ประสบการณ์ส่วนตัวของผม ซึ่งเคยผ่านการร่วมรบในสมรภูมิจริงพบว่า กำลังขวัญของทหารนั้นขึ้นอยู่กับข่าวชัยชนะเป็นสำคัญ ความอึกท้าวเหิมหาญจะยังบังเกิดขึ้นเมื่อข่าวชัยชนะจาก

แนวรบต่างๆปรากฏขึ้น หากได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและสวัสดิการต่างๆสักเท่าไร หลักพิชัยสงครามข้อหนึ่งกล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจของทหารจะขึ้นอยู่กับฐานะที่ได้เปรียบหรือเสียเปรียบเป็นสำคัญ ในสนามศึกคนซึ่งลาดสามารถเปลี่ยนเป็นคนกล้าได้เสมอ หากอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ”

การทำงานควบคุมโรคที่ผ่านมาเราให้ความสนใจต่อการคิดค้นเครื่องมือทางระบาดวิทยาไปวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานน้อยมาก เห็นได้ชัดถึงในเรื่องโรคเอดส์

การทำงานที่ให้ผลสำเร็จโดยสามารถเห็นหรือวัดได้ด้วยตนเองนั้นจะเสริมขวัญกำลังใจอย่างสูง ในขณะที่เดียวกันก็จะยิ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อแผนยุทธศาสตร์และแนวทางยุทธวิธีที่ใช้อยู่มากยิ่งขึ้น ผมอยากให้ลองพิจารณาในแง่มุมนี้ให้มากขึ้นครับ

**การทำงานที่ให้ผลสำเร็จ
โดยสามารถเห็นหรือวัดได้ด้วยตนเองนั้น
จะเสริมขวัญกำลังใจอย่างสูง
ในขณะที่เดียวกันก็จะยิ่งทำให้เกิด
ความเชื่อมั่นต่อแผนยุทธศาสตร์
และแนวทางยุทธวิธีที่ใช้อยู่มากยิ่งขึ้น**

7. Private for Public
มีคนอธิบายลักษณะขององค์กรและการทำงานไว้ว่ามี 3 ลักษณะ กล่าวคือ งานราชการซึ่งมีลักษณะ Public for public, งานธุรกิจเอกชนมีลักษณะ Private for private และงานธุรกิจเพื่อสังคมซึ่งมีลักษณะ Private for public.

เราทำงานในกระทรวงสาธารณสุข ระบบระเบียบราชการไม่เอื้อต่อการที่จะให้สิ่งตอบแทน (Incentive) แก่คนที่ทำงานหนักหรืองานวิจัยเชิงลึกได้ คุณหมอบคนหนึ่งซึ่งเป็นศาสตราจารย์และเป็นผู้เชี่ยวชาญทางสมองในระดับโลก มีทางออกโดยการไปนั่งทำงานที่ศูนย์โรคสมองกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นธุรกิจเอกชน การทำเช่นนี้เป็นโครงการร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับศูนย์โรคสมองแห่งนั้น ลักษณะเช่นนี้ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิชาการยิ่งขึ้น สมองไม่ไหล และที่สำคัญคือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถแห่งชาติในด้านนี้อีกด้วย

กรมฯ กองวิชาการ และสำนักงานควบคุมโรคติดต่อ ควรสนใจรูปแบบเช่นนี้มาเสริมการพัฒนาองค์กรของเราควบคู่ไปด้วยอีกทางหนึ่ง

